

# Gestão Visual no Gerenciamento de Projetos em uma Empresa Japonesa da Grande Curitiba<sup>1</sup>

## 1. A Empresa

A economia japonesa é a terceira maior do planeta, superada somente pela dos Estados Unidos e China. Há 75 anos, o Japão estava destruído pela II Guerra Mundial. Para sua reconstrução recebeu significativo apoio dos Estados Unidos, que queriam garantir sua permanência na Ásia. Os positivos resultados obtidos pelo Japão são consequência de um conjunto de ações, que incluem: elevados investimentos em educação e milenar cultura nipônica caracterizada pela disciplina e valorização do trabalho em equipe.

A empresa está localizada na Grande Curitiba (região sul do Brasil), possuindo origem e matriz japonesa com fundação no início do século XX, pertencente a um conglomerado. A omissão do nome da empresa se dá por questões de padrões acadêmicos, pois não são apresentados dados confidenciais ou estratégicos. A empresa tem seu foco na produção e distribuição de produtos e artefatos de borracha. Na produção de pneus, possui treze fábricas dentro e fora do Japão estando presente em mais de 100 países. Com um moderno centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua matriz, bem como Centro de Engenharia próprio para desenvolvimento de tecnologia e maquinário para suas subsidiárias, detém tecnologia exclusiva de fabricação de pneus sem emendas.

Essa empresa ratifica a cultura nipônica de conversão de conhecimento por meio do learn by doing (aprender fazendo) e pela aplicação da gestão visual. O conceito learn by doing foi criado pelo educador norte-americano John Dewey que é considerado

o pai do pragmatismo. Esse método utiliza-se da transformação do conhecimento explícito em tácito (internalização), quando os participantes do processo vivenciam o resultado prático do conhecimento adquirido na atividade desempenhada (quadrate destacado da Figura 1).

## 2. Gestão Visual no Gerenciamento de Projetos e na Empresa

A gestão visual integra ferramentas que se utilizam de recursos visuais para efetuar o controle de processos e projetos; estando presente em artefatos de planejamento e de controle, como: Termo de Abertura com uso de Canvas, EAP - Estrutura Analítica de Projetos (entrega principal do projeto decomposta em entregas menores), Curva-S (progresso do projeto frente ao planejado), quadros visuais de acompanhamento com gráficos, indicadores, cartões sinalizadores (Kanban, com os tradicionais "feito", "fazendo", "a fazer"), Diagrama de

Causa-Efeito (espinha-de-peixe), árvore de decisão, dentre outros.

O uso de cores na comunicação visual pode ser associado a situações de normalidade ou anormalidade de um resultado ou de indicador de progresso do projeto. As cores de um semáforo (verde, amarela e vermelha) facilitam a compreensão da mensagem.

A implantação da gestão visual da empresa em estudo se deu de forma paulatina em quatro etapas. Na primeira etapa do projeto (12 meses), observou-se a liberdade de "como" e "o que" controlar pelo executor da atividade, sem padrões de gestão definidos pela matriz, no que tange aos projetos de expansão e melhorias. Durante a segunda etapa (9 meses) novos controles foram implementados, expandindo assim as métricas até então utilizadas, propiciando um maior controle, porém,

ainda de modo imaturo na gestão integrada do projeto, pois os controles eram isolados.

A terceira etapa (9 meses) trouxe uma maior integração, experimentando os benefícios iniciais de uma gestão profissional, por exemplo: pagamentos a fornecedores vinculados a apontamentos diários, relatórios, entregas e aceites, além da implementação do controle de progresso do projeto por meio da Curva-S (avanço do projeto frente ao planejado). Somente na quarta etapa (9 meses) foi implantado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) quando uma metodologia foi definida pela equipe com foco na gestão unificada das várias frentes do projeto de expansão. Para tanto, o apoio de consultoria especializada em gerenciamento de projetos fez-se necessário na definição dos processos de gestão e na capacitação dos líderes nas práticas do Guia PMBOK e em habilidades comportamentais.

A gestão visual padronizada refletiu na redução do tempo despendido com a coleta de informações para elaboração de relatórios de uma obra. Uma vez que todos se comunicavam da mesma forma, coletar dados do dia a dia do projeto tornou-se uma tarefa que pôde ser considerada "mecânica" e facilmente terceirizável, criando menor dependência do líder de projeto, que podia direcionar seus esforços para tarefas prioritárias e mais críticas de gestão.

Por fim, o maior benefício foi a qualidade da entrega final do projeto, com a antecipação de ações aos potenciais problemas do projeto em andamento e possibilidade de correção rápida, enquanto ainda havia tempo, sem prejudicar as entregas, pois as informações eram claras e atingiam a todos os interessados, que podiam oferecer suporte naquilo que realmente era crítico e necessário em cada momento.

## 3. Considerações Finais

A gestão visual, característica marcante das organizações japonesas, pôde ser notada na empresa estudada por meio da ampla utilização de gráficos coloridos, esquemas visuais, fluxogramas e demais recursos espalhados por toda a organização.

A rotina de realizar reuniões diárias matinais (chorei) de maneira rápida e efetiva com duração de 10 a 15 minutos permite que haja um alinhamento da equipe quanto aos objetivos e atividades a serem executadas no dia. Isso resulta em esforço direcionado e informações atualizadas que se propagam de maneira sincronizada com os quadros e controles disponibilizados pela organização.

Pôde-se considerar dois fatores de sucesso no gerenciamento de projetos na organização, sobretudo, do projeto de expansão fabril: a gestão do conhecimento e a gestão visual. A gestão do conhecimento pela aplicação do método learn by doing (aprender fazendo) e a gestão visual, que utiliza métodos de comunicação

formais e escritos que fortaleceram a rotina de uma comunicação atualizada, democrática e precisa.



Prof. Dr. Armando Terribili Filho, PMP<sup>2</sup>



Eduardo Augusto de Barros<sup>3</sup>

Figura 1 - Modos de Conversão de Conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

<sup>1</sup> Artigo completo publicado na revista científica Refas (Fatec Zona Sul) de São Paulo/SP – v. 7, n. 1, out. 2020.

<sup>2</sup> Doutor em Educação e pós-doutor pela UNESP em Metodologias de Gerenciamento de Projetos. Docente da ESIC de Curitiba/PR; autor de diversos livros.

<sup>3</sup> Gerente de Engenharia Industrial da Continental/ContiTech do Brasil Produtos Automotivos e Industriais (Ponta Grossa/PR) e pós-graduado em Finanças pela ESIC de Curitiba/PR.

### Visual Management in Project Management in a Japanese Company from Greater Curitiba

Japanese companies that settled in Brazil, especially in the 1950s and 1960s, brought remarkable characteristics of the application of work methods and use of tools, also highlighting cultural aspects (discipline, negotiation posture, ways of converting knowledge, persistence) that positively influenced its growth in the country. This article deals with the case of a Japanese company located in the Curitiba Region, south of Brazil that had a project to expand its manufacturing unit, starting with the implementation of visual management, remarkable in Japanese culture, which over time, it counted on the implementation of a PMO (Project Management Office), making it possible to standardize management processes, improve communication, and quickly solve problems, however, always having visual management as communication and control factor for all its projects.

Referência: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.